

ANDREA COSTA
(Presidente della MAIOR s.r.l. – Genova)

LOGISTICA E TRASPORTO MARITTIMO

Premessa.

La vastità e la complessità del tema indicato nel titolo di questa esposizione impediscono evidentemente che se ne possa trattare in maniera esauriente e dettagliata nel breve tempo a disposizione.

Si cercherà pertanto di inquadrare la logistica, nella sua definizione concettuale e nell'evoluzione che fa seguito ai mutamenti del mercato, i lineamenti di alcune principali problematiche, ed il comparto del trasporto marittimo sotto il profilo della sua caratterizzazione come servizio alla logistica.

Il tutto, ripetiamo, in estrema sintesi, ma con una serie di esempi e casi pratici che, uniti ai lineamenti generali forniti, potranno essere la base per eventuali autonomi e specifici approfondimenti sulla materia.

1. La logistica: definizione e complessità.

Fra i vari termini in uso nei settori delle attività produttive e, più in generale, dell'economia, il termine di logistica è forse quello che da un lato ha subito nel tempo l'evoluzione concettuale più rilevante dall'altro è quello che ha in sé il maggiore grado di intrinseca complessità.

È curioso notare che, ancora oggi, se guardiamo nei dizionari, la prima definizione di logistica che ci viene data è quella di “bran-

ca dell'arte militare che riguarda il rifornimento degli eserciti, i loro movimenti ed i mezzi di trasporto" (Dizionario Italiano Sabatini-Colletti).

Solo in seconda battuta ci viene detto che, per estensione, il termine si riferisce anche all'organizzazione aziendale.

Questo riferimento "arcaico" all'arte militare non fa che rafforzare, tuttavia, il carattere di complessità che la logistica ha sempre avuto anche in passato.

È noto infatti che l'apparato militare, data la sua funzione di sicurezza e difesa dello stato, ha rappresentato, nelle varie epoche e civiltà, l'organismo con più elevato livello di organizzazione anche in più vasti contesti di società civili con struttura relativamente semplice o primitiva.

Questa intrinseca complessità si può cogliere d'altronde dall'etimologia stessa del termine.

Quale parola esprime maggiore grado di complessità del greco «λογιστική», arte del calcolo, che ha a sua volta per radice etimologica il termine «λόγος», che esprime per eccellenza il concetto di parola, pensiero, ragionamento, coscienza di sé, intelligenza, "verbo" nelle sue accezioni non solo umane ma anche sovrumane e divine?

Da tutto questo si può già capire che addivenire ad una soddisfacente definizione di logistica è tutt'altro che semplice.

Se poi passiamo dalla visione concettuale a quella evolutiva ed attualistica la situazione diventa anche più complicata.

In passato infatti la componente più importante, perché tecnicamente più impegnativa, era costituita dallo spostamento fisico di cose e di persone da un punto all'altro. Quindi attorno al trasporto si poteva condensare la logistica nella sua quasi totalità.

Oggi i mezzi tecnici di cui disponiamo fanno sì che il puro trasporto non sia più un problema e questa componente ha perso quindi la sua centralità quale elemento fondamentale a cui agganciarsi.

L'evoluzione del mercato ha poi fatto sì che, attorno al trasferimento fisico, sia viceversa aumentata l'importanza di altri elementi

quali il tempo, l'affidabilità, il volume e la qualità delle informazioni ecc.

Tutto ciò premesso, una efficace definizione potrebbe essere quella di logistica come *“insieme di attività aziendali fisiche, gestionali e organizzative che governano i flussi fisici di beni ed informazioni, dalla fase dell'acquisizione delle materie prime e dei materiali industriali, fino alla consegna dei prodotti finiti ai clienti”*.

Tale definizione, pur apprezzabile perché evidenzia, oltreché lo spostamento fisico, anche altre attività organizzative e gestionali aziendali, ha tuttavia il limite di riferirsi essenzialmente alle attività tipicamente produttive (aziende industriali) lasciandone in ombra altre.

Vi sono infatti attività governanti elementi fisici non costituenti tipicamente merci bensì altre “cose” altrettanto importanti per l'economia; pensiamo, solo per fare un esempio, all'immane volume di modulistica cartolare che ogni giorno producono, trasmettono ed immagazzinano le banche di tutto il mondo.

Come negare che questo rientri in un concetto evoluto di logistica?

E, andando oltre, come escludere dalla logistica l'attività di tutti i *provider internet* che in ogni ora del giorno e della notte trasferiscono enormi volumi di informazioni a milioni di utenti in tutto il mondo?

Una definizione più onnicomprensiva di logistica può essere quindi quella di *“attività con cui un bene viene trasferito al posto giusto, nel momento giusto, nella qualità e quantità necessaria, ad un costo competitivo”*.

Questa seconda definizione ha il pregio di:

◆ riferirsi non specificamente ad una “merce” bensì genericamente ad un “bene”, e quindi anche ad un bene “immateriale” (vedi informazioni) e che, tuttavia, del tutto immateriale non è, tenuto conto che richiede un supporto fisico per essere conservato ed

elaborato (piattaforma *harward*) ed una rete con una certa capacità di trasporto dati per essere trasferito;

◆ cogliere la centralità di alcuni elementi (tempo, costo, qualità) la cui non eventuale rispondenza alle esigenze della domanda viene a privare l'attività di ogni utilità.

Naturalmente anche tale definizione è imperfetta; il limite è chiaramente dato dalla sua relativa indeterminatezza, vedi “giustezza” dei vari elementi sopra indicati.

Essa ci fa tuttavia fare qualche passo avanti, così come ce ne farebbero fare altre definizioni che non stiamo a citare.

Per procedere ancora oltre dobbiamo abbandonare l'ambito meramente definitorio ed operare qualche analisi sulla evoluzione della realtà di riferimento, vale a dire del mercato.

Nel tradizionale assetto dell'organizzazione logistica la *supply chain* viene rappresentata con un diagramma che vede il trasferimento delle materie prime dai produttori alle industrie di produzione, quindi i prodotti finiti trasferiti da queste ai centri di distribuzione, infine dai centri di distribuzione ai clienti finali.

Tradizionalmente le materie prime si muovono tra continenti diversi e quindi utilizzano in prevalenza la nave; oggi tuttavia sono parimenti imponenti i flussi intercontinentali di prodotti finiti; anche per questi ultimi il trasferimento dai centri di produzione ai centri di distribuzione situati in continenti diversi avviene essenzialmente via nave (vedi Far East-Europa).

Il trasferimento tra centri di distribuzione e clienti finali, operandosi a più breve raggio ed essendo più capillare, ossia frazionato in volumi unitari più ridotti, utilizza invece in prevalenza il mezzo terrestre.

Su questa realtà hanno indotto profonde evoluzioni tutti quei fatti politici ed economici, che chiamiamo riassuntivamente con il nome di globalizzazione, i quali, a partire dalla fine degli anni '80, hanno provocato una vertiginosa accelerazione nella competizione a livello mondiale.

Anche limitando la nostra analisi al vecchio continente, l'abbattimento nel 1993 delle barriere doganali e degli altri ostacoli di ordine normativo, fiscale al libero movimento di persone, merci,

capitali ha trasformato 15 mercati nazionali, aventi ciascuno proprie peculiarità e barriere, in un unico mercato, comprendente fra l'altro 4 fra le 8 nazioni economicamente più importanti a livello mondiale, un mercato con oltre 350 milioni di abitanti e con altri 250 milioni impazienti di potervi entrare.

La crescita della competizione indotta dalla globalizzazione dei mercati, intervenuta in tutto il resto del mondo non meno che in Europa, ha generato per le industrie due esigenze: quella della riduzione dei costi e quella del mantenimento di elevati standard di servizio ai clienti.

Tali esigenze risultano contrapposte se guardate alla luce della difficoltà ad ottenerle contemporaneamente, ma fanno d'altronde parte di quella stessa faccia della medaglia che si chiama competitività rispetto ai concorrenti.

La via tradizionale per procedere in questa direzione è quella di ottenere risparmi sui costi di produzione nei fattori primari costituiti, per esempio dall'acquisto di materie prime, di mezzi strumentali e dalla mano d'opera; ma in economie mature e strutturate tali costi sono spesso già ottimizzati, hanno limiti fisici ben determinati e risultano pertanto comprimibili ulteriormente in misura molto ridotta.

Fino a che punto un grande gruppo industriale può economizzare benzina e gomme consumate dai propri autocarri?

Una delle vie, o sarebbe meglio dire un insieme di vie seguite per perseguire la finalità sopra indicata, è quella legata alla *massimizzazione del valore aggiunto che può derivare dal fattore tempo*.

Si tratta di una serie di interventi importanti che ha determinato vere e proprie strategie aziendali (*just in time*) a suo tempo molto innovative e poi via via passate nei manuali di *management*. Con riferimento al segmento logistico sul quale questi interventi andavano ad incidere, si possono distinguere temporalmente due fasi.

In una prima fase ci si è rivolti prioritariamente alle attività aziendali del ciclo produzione-consegna.

Gli interventi effettuati hanno pertanto riguardato:

- riduzione delle scorte;
- produzione su specifiche indicazioni dei consumatori;

- riduzione del ciclo produzione/consegna;
- velocizzazione dei flussi di trasporto, in particolare nei nodi di interscambio modale (ove spesso la complessità delle operazioni richieste genera criticità);
- riduzione della dimensione, ma aumento del numero delle singole consegne;
- riorganizzazione del trasporto con la crescita del ruolo delle informazioni;
- perseguimento di adeguate flessibilità nelle diverse fasi della catena logistica.

In una seconda fase temporale ci si è rivolti anche al ciclo acquisti-produzione nella direzione di una generale riduzione dei tempi di questa fase.

I singoli interventi hanno riguardato:

- riduzione di fabbisogno di materie prime, privilegiando l'utilizzo di semilavorati (con conseguente riduzione delle scorte);
- terziarizzazione dei cicli di produzione;
- riduzione del numero di fornitori necessari per realizzare il prodotto;
- localizzazione dei centri di produzione, non solo dove siano più economici i fattori della produzione (materie prime e mano d'opera) ma anche per posizione logistica (ottimizzazione delle fasi di produzione mediante suddivisione in ulteriori fasi di assemblaggi parziali).

Come significativi esempi di questa seconda serie di interventi possiamo citare, per l'industria automobilistica, l'obiettivo, in parte già conseguito, di un passaggio da circa 2.000 a circa 50 del numero di fornitori di parti necessarie a realizzare l'auto finita; per una larghissima serie di prodotti (es. elettrodomestici, audio-video, vestiario, telefonia, office, persona ecc.) il passaggio da una organizzazione distributiva su base nazionale ad uno o pochi depositi master per l'intera Europa interagenti con una rete di semplici *transit point*.

Si deve sottolineare come la maggior parte degli interventi sopra indicati, implicino in linea di principio, se singolarmente considerati, un maggior costo per la loro attuazione.

Il risparmio deriva solo dalla messa in fase complessiva dei vari segmenti di attività.

Per fare un esempio, quasi grezzo nella sua estrema semplicità, introdurre il *just in time* nella fornitura di materie prime per la produzione implica una organizzazione che può essere anche più complessa, e quindi più costosa che non ammassare nei magazzini materiale in quantità indeterminata; il risparmio si consegue sincronizzando questa fase con le fasi successive afferenti la domanda di mercato (commercializzazione e vendita) conseguendo, per esempio, non solo la riduzione delle scorte di materie prime, ma anche quelle di prodotti finiti e, soprattutto, del rischio di rimanere con ingenti quantità di scorte obsolete e inutilizzabili.

Stando così le cose, visto che il ciclo logistico del bene integra la fase di produzione e la fase di distribuzione, la quale ultima non è che la fase di soddisfazione della domanda, un ulteriore modo di descrivere il tutto, e dunque una ulteriore (sotto altro profilo) ed efficace definizione della logistica, è quella di “*messa in fase dei tempi e modalità della produzione con la domanda di mercato*”.

L’approdo concettuale di questa prima parte della trattazione è quindi la conferma del fatto che la logistica è cosa estremamente complessa e che la lucida coscienza di questa complessità è il presupposto assolutamente necessario, e purtroppo non sufficiente, per sperare di poter affrontare efficacemente la materia.

2. I servizi per la logistica.

L’evoluzione fin qui messa in luce, vissuta dal settore nella sua interezza e complessità, ha toccato ovviamente anche quell’altra categoria di soggetti che in esso agiscono, che rappresentano gli operatori che svolgono *servizi per la logistica*.

Bisogna osservare anzitutto che in passato la tipologia di questi soggetti era piuttosto ridotta.

Dal lato marittimo, o correlati con il medesimo, si avevano sostanzialmente:

- l’armatore (Compagnia di Navigazione);
- l’agente marittimo;

➤ l'impresa portuale.

Dal lato terrestre si avevano:

➤ lo spedizioniere;

➤ il trasportatore nelle sue due modalità ferroviaria e stradale;

➤ il gestore di magazzini.

Oggi la qualità e completezza dei servizi richiesti dal mercato fa emergere sempre nuove figure, che in vario modo e misura integrano funzioni e caratteristiche di più d'uno dei soggetti sopra indicati.

Così, per esempio, vediamo comparire nuove denominazioni quali:

MTO – *Multimodal Transport Operator*;

Operatori di distribuzione;

Operatori di Logistica integrata;

Operatori di *Inland Terminal*;

Operatori Terminalisti Portuali;

Informatici per la Logistica.

In definitiva, alla luce dell'analisi sopra fatta ed dell'ultima definizione sopra riportata, affinché avvenga “la messa in fase dei tempi e modalità della produzione con la domanda di mercato” tutti i soggetti che intervengono dalla produzione al soddisfacimento della domanda dovranno essi stessi mettersi in fase reciprocamente e nel loro complesso.

Il grande numero di soggetti operanti nello scenario rende tuttavia piuttosto difficile tutto questo; ciascuno di essi tende quindi piuttosto ad assorbire il ruolo dell'altro.

A riprova di tutto questo si può notare che tutti i più vari soggetti del settore (trasportatori, spedizionieri, agenti marittimi ecc.) stanno aggiungendo alla propria denominazione storica, quella di “operatore logistico”.

Più si estende l'area che un soggetto riesce ad integrare più, usualmente, i singoli comparti operativi vengono “terziarizzati”, mantenendo l'integratore, nei confronti del cliente finale, la responsabilità dell'organizzazione del complesso di servizi offerti.

Ciò equivale a dire che, in questo come in altri settori, i fattori critici di successo, saranno sempre più non tanto la proprietà dei mezzi di produzione del servizio (automezzi, magazzini ecc.) quanto:

- ◆ la visione globale della domanda del mercato;
- ◆ la capacità organizzativa;
- ◆ la flessibilità.

Ciò sta determinando l'emergere di figure relativamente nuove ed avanzate che si pongono quale propria missione aziendale quella di integratore logistico globale, vale a dire di soggetto dotato di *know how*, organizzazione, capacità finanziaria in grado di coprire tutta la catena logistica anche realizzando, se necessario, gli eventuali anelli mancanti o deficitari.

Poiché questa relazione è incentrata sul trasporto marittimo dobbiamo ora chiederci quale ruolo viene svolto dal trasporto marittimo nel quadro evolutivo delle attività logistiche e se i relativi soggetti, vale a dire le Compagnie di Navigazione, abbiano le caratteristiche per aspirare al ruolo di integratori logistici globali.

3. Il ruolo del trasporto marittimo nell'evoluzione delle attività logistiche.

Con riferimento al commercio internazionale il trasporto marittimo, nel confronto con le altre modalità di trasporto, detiene quantitativamente una posizione larghissimamente maggioritaria.

Se guardiamo i dati dell'import-export dei principali paesi europei con le aree non comunitarie possiamo osservare che il trasporto marittimo copre circa il 70% del totale a fronte del 4,4% coperto dalla ferrovia, dell'8,8% della strada e del 16,9% di tutte le altre modalità messe insieme (aereo, trasporto fluviale, condotte).

Con riguardo ai singoli paesi lo share del trasporto marittimo sul totale va dal 30,3% della Germania all'82% dell'Italia, al 94% della Spagna.

Anche considerando il peso che nel commercio internazionale hanno le materie prime energetiche, il carattere di trasformatore o meno dei vari paesi ed il relativo sviluppo costiero, il ruolo del trasporto marittimo risulta comunque prioritario.

Import/export dalle aree non mediterranee (1997)

	<i>Totale Milioni tonn.</i>	<i>Mare %</i>	<i>Ferrovia %</i>	<i>Strada %</i>	<i>Altro %</i>
<i>Francia</i>	225,9	77,4	1,2	7,5	13,4
<i>Germania</i>	323,1	30,3	8,2	17,1	44,4
<i>Italia</i>	276,1	82,2	2,9	6,	8,8
<i>Paesi Bassi</i>	153,4	87,9	0,4	6,5	51
<i>Spagna</i>	154,9	94,2	0,2	2,6	2,9
<i>Altri Paesi UE</i>	531,8	71,8	6,6	8,1	13,2
<i>Totale</i>	<i>1.665,3</i>	<i>69,9</i>	<i>4,4</i>	<i>8,8</i>	<i>16,9</i>

Fonte: Eurostat 2001

Anche in termini di prospettive future tutto propende per una dinamica di forte crescita.

La nuova organizzazione della produzione indotta a livello mondiale dalla globalizzazione delle attività logistiche genera infatti una crescita di trasporti di semilavorati, anche unitizzati, sulle lunghe distanze, sulle quali è appunto prevalente il trasporto marittimo.

Quanto alle tipologie di servizi offerti dal trasporto marittimo, al fine di una migliore comprensione del ruolo di quest'ultimo nei confronti delle attività logistiche, ci riferiamo qui alla tradizionale ripartizione in:

- ◆ Trasporti a viaggio
- ◆ Servizi regolari di linea

Premesso che si tratta di una ripartizione semplificatoria e convenzionale, perché esistono servizi che in varia misura hanno caratteristiche dell'uno e dell'altro, sono *trasporti a viaggio quelli che si esauriscono in un viaggio singolo o in più viaggi svolti su richiesta di specifici caricatori o ricevitori.*

Dal lato della domanda questi servizi sono richiesti essenzialmente da:

- Rinfuse liquide e solide (minerali – chimici – cementi – petroli – gas liquidi)
- Prodotti specializzati (refrigerati – auto)

- Carichi secchi diversi (impiantistica – legname – cellulosa – prodotti siderurgici).

Dal lato dell'offerta i soggetti operanti, ovvero le Compagnie di Navigazione, sono caratterizzati da:

- organizzazione operativa sovente terziarizzata (proprietario, noleggiatore, armatore, gestore dello *ship management* sono molto spesso soggetti diversi).
- sostanziale assenza di organizzazione commerciale (perché i contratti di trasporto si perfezionano usualmente attraverso *brokers*).

Trattandosi di servizi in genere diretti non già ad una indefinita moltitudine bensì ad un numero limitato di clienti (sovente ad uno solo) il porto di partenza viene scelto dal caricatore, il porto di destino dal ricevitore.

La peculiarità dei carichi in questione, vale a dire il fatto di essere merci di massa e/o materie per produzioni industriali, caratterizza anche la fase di trasporto terrestre necessario a trasferire i carichi dal porto all'*hinterland*.

Così si può notare che, per il trasporto terrestre:

- le quantità di ogni singolo trasporto sono molto elevate;
- la frequenza del trasporto è programmata in funzione delle esigenze di pianificazione della produzione;
- sovente le merci sono destinate ad unità produttive situate nel porto (porto industriale) o nelle sue immediate vicinanze; in tali casi è minimo l'impatto sulle infrastrutture di trasporto;
- le grandi quantità trasportate rendono usualmente conveniente l'utilizzo del trasporto ferroviario;
- l'utilizzo del camion è più frequente quando il porto svolge un ruolo di centro logistico per le merci (stoccaggio e piccole lavorazioni); le unità trasportate sono quindi di più piccole dimensioni essendo "tagliate su misura" in funzione della domanda dei singoli clienti.

Detto questo per i servizi a viaggio, passiamo ora alla seconda tipologia di trasporto marittimo, quello dei servizi regolari di linea.

Essi possono essere definiti "*servizi di trasporto marittimo offerti sul mercato alla generalità degli utenti, svolgentisi su un iti-*

nerario prestabilito e con frequenza delle partenze regolare e prestabilita”.

Nei servizi di linea i protagonisti dell’offerta, le Compagnie di Navigazione, sono soggetti altamente organizzati, spesso di grandi dimensioni, con struttura commerciale molto sofisticata.

In generale nei servizi di linea si può dire che il fattore critico di successo è, invece, la capacità organizzativa, mentre passa in secondo piano la proprietà della nave.

Dal lato della domanda il servizio è richiesto dalla generalità degli utenti (in genere aziende, ma anche soggetti diversi) che operano direttamente o tramite rappresentanti (spedizionieri).

A differenza di quanto accade per i trasporti a viaggio, nei servizi di linea la scelta dei porti viene effettuata dalle Compagnie di Navigazione e non dai caricatori/ricevitori; infatti:

- l’itinerario è in funzione dell’ottimizzazione della frequenza, dei *transit time* e del conseguente numero di navi necessario per operare il servizio;
- i porti toccati sono in funzione:
 - ⇒ dell’ampiezza e, quindi, della capacità di generare carico dell’*interland* di riferimento, sia dei porti di imbarco sia dei porti di sbarco (la scelta di scalare o meno alcuni porti è in funzione delle opportunità commerciali che si realizzano sull’intero percorso e non nei singoli porti);
 - ⇒ delle possibili sinergie tra itinerari diversi.

Quanto al trasporto terrestre per l’afflusso/deflusso del carico da/per l’*hinterland*, questo è deciso:

- dalla Compagnia di Navigazione, se le condizioni del trasporto prevedono il ritiro/consegna presso lo stabilimento del cliente iniziale/finale della merce
- dal caricatore/ricevitore (o dal suo rappresentante/spedizioniere) se le condizioni del trasporto prevedono l’imbarco o lo sbarco in un determinato porto (trasporto merchant).

4. Le Compagnie di Navigazione come integratori logistici globali.

Dati questi brevi cenni sulle caratteristiche generali del trasporto marittimo, torniamo al secondo dei quesiti sopra accennati: se i protagonisti del trasporto marittimo, ossia le Compagnie di Navigazione abbiano le caratteristiche per aspirare al ruolo di integratore logistico globale.

Bisogna osservare a questo proposito che il trasporto marittimo è sempre stato visto come un collo di bottiglia nella catena logistica; ciò a causa :

- dei limiti esistenti nelle frequenze, nei *transit time* e nella puntualità dei servizi;
- della inefficienza dei porti per motivi strutturali (vedi collegamenti porto-*hinterland*) e per motivi organizzativi (orari e normativa delle operazioni, burocrazia, procedure doganali, modalità per l'accesso ai porti);
- dalla complessità intrinseca ai servizi stessi (es. frammentazione fra più soggetti e modalità spesso non coordinate, competenze nazionali ed estere ecc.)

A fronte di queste criticità, bisogna osservare che le Compagnie di Navigazione, sulla spinta dell'elevato livello di competizione indotto dalla globalizzazione, si sono date molto da fare per rispondere adeguatamente alle nuove esigenze espresse dalla domanda di servizi di trasporto e quindi, oggettivamente stanno sempre più acquisendo la mentalità e le caratteristiche degli operatori logistici.

Le nuove esigenze della domanda di trasporto marittimo si possono così indicare:

- ◆ Disponibilità (elevata frequenza)
- ◆ Flessibilità (possibilità di gestione degli imprevisti)
- ◆ Rapidità (bassi *transit time*)
- ◆ Affidabilità (certezza nel rispetto dei tempi)
- ◆ Sicurezza (minimizzazione dei danni)
- ◆ Servizi integrativi (gestione ordini, distribuzione, confezionamento ecc.)

◆ Economicità.

La risposta delle Compagnie di Navigazione si è tradotta, conseguentemente, in azioni sui fronti:

- della riduzione dei costi;
- del miglioramento della qualità dei servizi.

Su entrambi questi fronti le Compagnie hanno adottato vari strategie dirette a conseguire l'obiettivo; quelle che qui citiamo sono le principali e si tratta comunque di casi esemplificativi.

Sul piano della riduzione dei costi si è agito soprattutto con il progressivo aumento della capacità e della velocità delle navi al fine di utilizzare le economie di scala.

Si è messo così in moto un processo di gigantismo navale stupefacente, che non è ancora terminato.

Per darne l'idea dobbiamo considerare che la nave portacontainer di capacità medio/alta è passata dalla capacità di 1500 teus degli anni '70/'80 ai 3.500 teus degli anni '90.

Oggi la capacità media delle navi in ordine al Gennaio 2001 è intorno ai 4.600 teus, mentre tutte le grandi compagnie hanno già in esercizio navi fra i 6000 e 8000 teus.

Per fare un solo esempio Maerk-Sea Land dal gennaio 2001 utilizza la sua quindicesima portacontainer da 8.000 teus e ne ha già ordinata una da 12.000.

L'evoluzione è resa evidente dal fatto che, se consideriamo il *range* di navi con capacità da 5.000 a 8.000 teus, nel 1995 ne era in esercizio una sola, nel 2.000 le navi erano 95, a fine 2000 ne risultavano in ordine ben 131.

Parimenti si sono avuti risultati positivi sul fronte della riduzione dei costi del trasporto terrestre mediante fusioni o grandi accordi tra compagnie (citati più innanzi anche quale strumento di miglioramento della qualità dei servizi) che hanno consentito anche qui economie di scala e condizioni più favorevoli di acquisto per la maggiore forza contrattuale acquisita nei confronti dei fornitori.

Ancora più numerose e varie sono state le azioni sul fronte del miglioramento della qualità dei servizi.

Un processo strategico di base è stato quello che ha portato ad un forte e rapida concentrazione tra vettori mediante accordi/alleanze

globali di carattere operativo e commerciale o vere e proprie fusioni tra grandi Compagnie.

Al momento attuale (dati gennaio 2001) sei raggruppamenti originati da accordi globali o fusioni tra Compagnie controllano oltre il 58% della capacità di stiva del settore container a livello mondiale.

Altri cinque operatori indipendenti ne controllano oltre il 18%.

Il tutto equivale e dire che ad oggi undici soggetti o gruppi controllano oltre il 78% della capacità di stiva.

Consistenza e ordinativi delle prime 15 *Shipping Lines* a livello internazionale (dati al 1 Gennaio 2001)

<i>Shipping Lines</i>	<i>Esistenti</i>		<i>Ordinate</i>		<i>% Incrementi</i> <i>Teu's</i>
	<i>Teu's</i>	<i>Navi</i>	<i>Teu's</i>	<i>Navi</i>	
<i>Maersk-Sealand</i>	694.054	297	130.902	31	19
<i>P&O Nedlloyd</i>	343.554	138	84.032	21	24
<i>Evergreen Group</i>	325.385	129	79.430	16	24
<i>Hanjin/Senator</i>	258.023	82	27.579	6	11
<i>MSC</i>	246.708	138	71.617	11	29
<i>APL</i>	224.344	81	69.132	16	31
<i>COSCO</i>	206.120	113	41.572	10	20
<i>NYK</i>	170.608	86	68.200	11	40
<i>CP Ships Group</i>	147.995	80	66.507	18	45
<i>CMA-CGM</i>	141.842	81	105.686	23	75
<i>Mitsui OSK Lines</i>	138.573	65	46.500	8	34
<i>K Line</i>	136.460	62	66.756	12	49
<i>Zim Israel</i>	131.776	75	28.800	6	22
<i>OOCL</i>	129.121	48	47.444	10	37
<i>Hapag-Lloyd</i>	116.112	32	28.800	4	25
<i>Totale</i>	<i>3.410.675</i>	<i>1.475</i>	<i>962.957</i>	<i>203</i>	<i>28</i>

Fonte: Elaborazione su dati Alphaliner

Tale processo ha consentito prima di tutto ai vari gruppi/ alleanze di mettere congiuntamente più navi in linea sullo stesso itinerario, ottenendo il risultato di aumentare le frequenze ed evitare di creare un eccesso di offerta sul mercato.

Tutto questo, aggiunto alla intensa ristrutturazione degli itinerari resa possibile a sua volta vuoi dall'utilizzo del transhipment

vuoi dall'aumento della velocità delle navi, ha consentito alle Compagnie di ottenere sui servizi resi:

- aumento delle frequenze;
- riduzione dei *transit time*;
- allargamento delle aree geografiche servite.

Per dare un'idea di questa evoluzione, fino a pochi anni fa una frequenza settimanale per un servizio transoceanico era considerata ottima, oggi è soltanto normale e sono sempre più numerosi i servizi che offrono più partenze alla settimana, se non giornaliere.

Così, per quanto riguarda la velocità, per navi portacontenitori, pochi anni fa era considerata buona una velocità intorno ai 20 nodi; oggi le navi in ordine, specie quelle più grandi, prevedono velocità di crociera che tragguardano i 25 nodi.

Sempre in tema di velocità e di *transit time* siamo probabilmente in prossimità di un vero e proprio salto di qualità di carattere epocale nell'innovazione tecnologica.

Il caso più eclatante è costituito dalla prossima attivazione, ad opera della Compagnia Statunitense FastShip di un servizio super-veloce sulla rotta Nord Atlantica, tra i porti di Cherbourg e Filadelfia, con un *transit time* di 4 giorni comprese le operazioni ai terminal portuali e di 7 giorni comprendendovi la distribuzione verso il resto d'Europa. Le navi che opereranno su questo servizio potranno raggiungere i 45 nodi.

Un altro processo in corso che ha effetti di grandissimo rilievo sul miglioramento della qualità del servizio è il controllo diretto di molti terminal portuali da parte delle Compagnie di Navigazione; ciò consente a queste ultime di governare meglio i flussi ottenendo anche effetti positivi sul piano dei costi.

Per citare un solo esempio, la più grande Compagnia del mondo, Maersk Line, controlla o ha partecipazioni in oltre 20 terminal in tutto il mondo.

In Italia, rispettivamente P&O ed Evergreen controllano i terminal di Cagliari e di Taranto, Maersk e MSC hanno significative partecipazioni rispettivamente in Gioia Tauro e La Spezia, mentre non passa giorno che non si sentano voci secondo le quali que-

sta o quella Compagnia mostrerebbe interesse ad acquisire o realizzare un terminal in un porto nazionale.

Ancora a livello nazionale armatori come Grimaldi, Messina, Tarros da molti anni sono usciti dal puro ruolo di armatore per addivenire con successo a quello di operatore logistico *door to door*, sviluppando su larga scala l'intermodalità ed in particolare il trasporto ferroviario.

Questi operatori, in origine armatori "puri", curano oggi tutta la catena logistica, facendosi carico non solo del trasporto marittimo ma anche gestendo direttamente i terminal portuali, il trasporto terrestre, gli *inland terminal* per lo stoccaggio e smistamento.

Tutto questo, a livello mondiale e su scala molto più grande, viene svolto dalle grandi Compagnie di navigazione già nominate (Maersk-Sea Land, P&O-Nedlloyd, Evergreen, MSC ecc.), le quali allo stesso modo tendenzialmente stanno cercando di estendere il proprio controllo a tutte le fasi del ciclo logistico, spesso gestendo (o comunque controllando) direttamente terminal portuali, camion, treni, *inland terminal*.

Per fare due esempi fra i tanti, un consorzio di Compagnie, tra cui le primarie Maersk-Sea Land e P&O-Nedlloyd gestiscono direttamente un servizio ferroviario giornaliero Milano-Rotterdam denominato *European Rail Shuttle*.

In America Maersk offre servizi ferroviari che coprono in senso longitudinale metà del Continente dal Canada al Messico inclusi.

Il miglioramento della qualità è poi perseguito dalle Compagnie anche offrendo ai clienti strumenti che arricchiscono di valore aggiunto il servizio. Citiamo solo, a questo proposito, la possibilità da parte dei clienti non solo di eseguire per via telematica le operazioni di *booking*, ma anche quella di poter seguire in tempo reale lo stato della spedizione lungo tutto il ciclo logistico.

Naturalmente in questa ricerca del miglioramento della qualità del servizio gioca anche il ruolo di soggetti diversi dai vettori marittimi, *in primis* di quei nodi fondamentali che sono i porti.

Anche questi, sulla spinta delle nuove esigenze della domanda, hanno compiuto grosse evoluzioni, grazie anche ad un processo

di privatizzazione delle strutture ed operazioni portuali che è stato particolarmente intenso nel nostro Paese che, sotto questo punto di vista, partiva da una posizione più arretrata, ma che si può dire abbia effettuato un buon recupero.

Tale privatizzazione sta generando una situazione di competizione fra i diversi porti e questo induce ulteriore recupero di efficienza ed attenzione alla qualità dei servizi, il che si traduce, da parte degli scali marittimi, in azioni dirette a:

- ◆ riduzione dei tempi operativi;
- ◆ razionalizzazione degli spazi;
- ◆ miglioramento dei collegamenti con le infrastrutture terrestri;
- ◆ riduzione della burocrazia.

La maggiore sensibilità delle amministrazioni portuali verso il problema della qualità si nota anche nelle attività di promozione: sempre più spesso non si citano tanto gli aspetti quantitativi delle infrastrutture e dei traffici (lunghezza della banchine, superficie dei piazzali, tonnellate movimentate) quanto il numero e la frequenza delle partenze per le varie aree geografiche, che rappresentano appunto indicatori della qualità dei servizi offerti.

Ritornando alle Compagnie di Navigazione, da quanto detto sopra si può capire come già oggi questi soggetti stiano in qualche modo procedendo verso l'assunzione del ruolo di integratore dell'intera catena di servizi logistici.

È bene precisare tuttavia che fino ad oggi l'organizzazione prevalente è ancora quella che vede la Compagnia di Navigazione coprire tutte le fasi, dalla presa in consegna presso il caricatore alla fabbrica o magazzino del ricevitore, mentre tutte le successive fasi terrestri fino al cliente finale vengono organizzate da grandi operatori logistici terrestri.

Per fare un esempio pratico, nel caso di articoli sportivi di una primaria azienda dal *Far East* all'Europa, la Compagnia di Navigazione provvederà al ritiro presso l'industria di produzione (sita poniamo in Cina), trasporterà per via terrestre al porto d'imbarco, (poniamo di Shanghai), trasporterà in Europa, sbarcherà a Rotterdam e trasporterà per via di terra a mezzo treno e/o camion al magazzino centrale per

l'Europa della grande azienda, probabilmente sito vicino al confine tra Benelux, Francia e Germania.

A questo punto interverrà il grande integratore logistico terrestre che si farà carico di tutte le fasi fino alla consegna ai negozi di vendita. Lo stesso, dunque, provvederà al trasporto dal deposito *master* europeo agli eventuali sub depositi regionali, di qui ai vari *transit point* e quindi alla distribuzione ai negozi.

È bene precisare che questo operatore logistico non cura soltanto il trasporto, ma spesso anche la gestione dei magazzini e dei *transit point* ed una vastissima serie di operazioni sia inerenti la confezione del prodotto, che vanno dal *packaging* al vero e proprio assemblaggio, sia l'organizzazione commerciale, come raccolta ordini, assistenza tecnica, manutenzione presso i clienti, ritiro-riparazione-restituzione ecc.).

In proposito, ci limitiamo a notare fra l'altro che tutto questo mette in luce un processo di dimensioni colossali che investe un pò tutte le attività produttive: quello di una crescente terziarizzazione, da parte delle industrie di produzione, di tutta la funzione logistica e distributiva intesa nel senso più ampio ed avanzato.

Da quanto sopra detto vediamo dunque che nell'attuale assetto organizzativo della logistica *door to door* due grandi soggetti si contendono il ruolo di integratore logistico globale: da un lato le Compagnie di Navigazione, dall'altro gli Integratori Logistici Terrestri.

Ciascuna di queste due categoria di operatori hanno punti di forza e punti di debolezza.

Punti di forza delle Compagnie di Navigazione, che si traducono in punti di debolezza degli operatori logistici terrestri, sono:

- ◆ visione internazionale del mercato;
- ◆ *know how* specifico del trasporto via mare;
- ◆ rapporti diretti e consolidati con caricatori e ricevitori della merce.

Punti di debolezza della Compagnie, che si traducono in punti di forza degli antagonisti, sono:

- ◆ scarso *know how* del mercato e delle tecniche di distribuzione;
- ◆ scarso *know how* dell'organizzazione del trasporto terrestre.

Viene spontaneo chiedersi chi vincerà tra i due.

Come quasi sempre in economia, una risposta perentoria ed univoca non avrebbe senso.

Si può dire tuttavia che molto verosimilmente in futuro crescerà la competizione tra grandi Compagnie di Navigazione e grandi Operatori Logistici terrestri perché da un lato le Compagnie di Navigazione cresceranno nel settore della distribuzione via terra, dall'altro lato gli operatori logistici terrestri entreranno in rapporto diretto con i caricatori/ricevitori anche per il controllo del trasporto marittimo, ciascuno dei due operando al fine di estendere il rispettivo ruolo di "integratore" su tutte le fasi della catena logistica.

LUCIO BIANCO

(c.s.)

Ringrazio i Relatori tutti per l'estremo interesse dei loro contributi e, con questo, dichiaro chiusi i lavori di questa mattina.
Grazie.

